

Desafios nas relações de trabalho -DNT.

Daniela Carnio Costa Marasea (UNAERP) danicarnio@uol.com.br
Ana Paula Marques da Silva (UNAERP) anapmarques1@hotmail.com

Resumo

Este artigo teve como objetivo diagnosticar quais são os desafios para que uma pequena indústria implantasse um sistema de melhoria contínua, apontando as necessidades de treinamento e desenvolvimento nos diversos setores, como objetivo secundário foi elaborar uma proposta de ação corretiva para a organização. Para a coleta de dados foi aplicada uma Pesquisa de Clima Organizacional junto aos empregados. Os dados foram analisados através da estatística descritiva simples, priorizando percentagem e frequência de respostas e observou-se a necessidade de algumas mudanças na empresa relativas a uma política de treinamentos, premiação por desempenho, administração de reuniões, entre outros. Foi elaborado então um relatório com algumas sugestões e treinamentos foram organizados, buscando uma maior satisfação e motivação no ambiente de trabalho dos colaboradores da organização, além da melhoria contínua em produtos e serviços.

Palavras-chave: Diagnóstico; Treinamento e desenvolvimento; Qualidade.

1. Introdução

A atualização e o manter-se integrado às novas tendências e tecnologias, vinculado à globalização, é de suma importância para o crescimento de uma organização, onde o papel do gestor está principalmente estruturado na qualificação dos serviços prestados aos diversos segmentos ao qual é direcionado, para que a empresa permaneça no mercado competitivo e aumente sua carteira de clientes e fornecedores.

Uma das formas de se manter atualizado, é através de treinamento e desenvolvimento envolvendo a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho; atitudes, frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente; e, desenvolvimento e aprendizado de habilidades técnicas e comportamentais.

O objetivo deste trabalho é avaliar uma empresa e diagnosticar quais são os desafios para que esta implante um sistema de melhoria contínua em termos de produtos e serviços, visualizando as suas principais necessidades e então propor mudanças através de modelos de treinamentos. O papel do gestor vem sendo bastante discutido atualmente. Como deve comandar? Quais as melhores decisões a serem tomadas? Qual a postura ideal que deve ter perante o grupo ou equipe? Qual a sua real necessidade dentro de cada setor por ele administrado? Tais questões permeiam os objetivos secundários do artigo que serão respondidos com a aplicação de uma pesquisa composta por indicadores de clima organizacional (MAXIMIANO, 1995), onde foi medida a satisfação dos colaboradores em relação aos diversos itens, como treinamentos, política da empresa, salários, plano de carreira, chefia, dentre outros que serão mais bem explicados na metodologia e que permitirão um diagnóstico das principais necessidades encontradas.

Cabe aos gestores identificar tais necessidades de treinamento dos integrantes de sua área, aplicando ou desenvolvendo com os mesmos as atividades a serem efetuadas. É de grande valor para a organização, a qualificação, o conhecimento e as atitudes (comportamentos) do gestor perante seus subordinados e a organização, visando o desenvolvimento e o crescimento do setor.

O resultado da aplicação do treinamento deve ser avaliado pelos gestores, de forma que este venha atribuir valores e conhecimentos, tanto para os subordinados como para a organização, visando atingir as metas propostas.

O tema aqui escolhido foi abordado pela importância de se buscar no mercado de trabalho profissionais preparados, capacitados que desenvolvam um trabalho eficaz e diferenciado; apostando no potencial de seu pessoal; motivando-os através de uma política de treinamentos periódicos; proporcionando conhecimento e preparando-os para que possam desenvolver seu trabalho com uma maior clareza, transformando assim o ambiente de trabalho qualificado e satisfatório para a organização. Segundo Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na empresa com a finalidade tanto de se alcançar objetivos organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas conhecidas, no passado, por administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.

O trabalho tem como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e clima organizacional, para propor uma ação corretiva para a organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente o treinamento deverá atender a essas mudanças. As necessidades de treinamento então, precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para a partir delas, estabelecer os programas adequados.

2. Aporte teórico

De acordo com Gil (2001) o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimentos, aplicações, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que se possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Entre tanto, ainda não são encontradas tais virtudes dentro de todas as organizações, porém o objetivo deste artigo; é, justamente deixar claro tais conceitos e necessidades.

O autor ainda diz que as atividades referentes à gestão de pessoas tendem a ser cada vez mais descentralizadas, a ponto de o órgão de recursos humanos em muitas empresas ficar reduzido a uma unidade de staff. A seleção vem deixando de ser realizada por seções específicas e passa a ser conduzida pelos próprios dirigentes das unidades em que os novos empregados irão trabalhar. O treinamento, por sua vez, tende a constituir a atribuição das chefias, que em decorrência devem apresentar novo perfil. A expressão: “todo gerente deve ser gerente de recursos humanos” e “todo chefe deve ser um educador”, mostram-se cada vez mais verdadeiras. Ao se observar na prática, vê-se que as empresas que empregam essas virtudes acabam por sua vez, tendo um diferencial considerável comparando-se com outras organizações, tanto pelo seu desenvolvimento como pelo crescimento.

Segundo Dessler (2003) hoje a área de pessoal está rapidamente entrando em uma quarta fase, e seu papel está mudando: de protetora ela está se tornando planejadora e agente de mudanças. A metamorfose do departamento de recursos humanos em administração de recursos humanos reflete o fato de que apenas nas organizações atuais, achatadas, competitivas e voltadas para o *downsizing*, são os funcionários altamente treinados e comprometidos, e não as máquinas, que geralmente constituem a grande chave para a competitividade da empresa.

O novo comportamento exigido do profissional de pessoas constitui-se da necessidade de um conjunto de novas atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação ao que se vinha praticando até então. O gestor de pessoas aprimorou suas atitudes e visões passando a reconhecer

seus empregados como parceiros que investem na organização com capital humano e têm a legítima expectativa de se ter retorno de tal investimento, segundo Gil (2001). Pode-se afirmar assim, que o gestor de pessoas passa a assumir um novo papel de liderança, um papel que visa a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios competitivos como a globalização, a utilização de novas tecnologias e, essencialmente, a gestão de capital intelectual. Para desenvolver tal papel, segundo o autor, os gestores de pessoas precisam estar aptos para enfrentar muitas transições tais como:

- “da ação operacional para a estratégica; do caráter administrativo para o consultivo; do reativo para o preventivo; do policiamento para a parceria; da prevenção cultural para a mudança cultural; da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta; do foco da atividade para o foco nas soluções; do foco interno para o foco no consumidor; da ênfase na função para ênfase no negócio; do planejamento de curto prazo para o de longo prazo; da ênfase nos procedimentos para ênfase nos resultados; do isolamento para o *benchmarking*; da rotina operacional para a consultoria; da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional; da administração de pessoal para a gestão de talentos; da ênfase no controle para ênfase na liberdade”.

O profissional de gestão de pessoas precisa assumir novas responsabilidades conceituais, técnicas e humanas para suprir as necessidades de seus colaboradores e, assim, despertá-lhes à motivação, pois ambos fatores, a satisfação das necessidades e a motivação, comprometem toda produtividade e sucesso da organização.

A respeito de treinamento, Milkovich (2000), afirma ser um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.

Para Chiavenato (2003) treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

De acordo com Gil (2001) o treinamento é um meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. O que necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. O treinamento dos funcionários é de extrema relevância quando aplicado no contexto empresarial, visto que o grande diferencial das empresas está na capacitação de sua mão-de-obra.

Segundo Macian (1987), o treinamento como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, a serviço dos objetivos da organização, visa especialmente responder às seguintes perguntas:

- Em que treinar?; - A quem treinar?; - Como treinar?; - Quando treinar?

De acordo com Chiavenato (2000), as fases dos processos de treinamento são: Levantamento de necessidades de treinamento; Programação de treinamento para atender as necessidades; Implementação e execução e Avaliação dos resultados. Analisando cada fase em particular, procura-se apenas atender a um critério lógico de apresentação. Então, não se deixa de assinalar sua condição de partes de um sistema, onde a inter-relação entre as etapas é exigência essencial de funcionamento.

Segundo o *National Industrial Conference Board* apud Chiavenato (2000), o treinamento tem por finalidade ajudar alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requerida pela organização. O resultado esperado com a aplicação destes, concentra-se em profissionais qualificados e comprometidos com a empresa a qual fazem parte, e que zelam para o crescimento e desenvolvimento de seus setores.

Gil (2001) define diagnósticos de necessidade de treinamento (DNT), como um processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Chiavenato (2000), diz que treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve as transmissão de conhecimentos específicos e relativos ao trabalho, atitudes frente à aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Segundo Milkovich (2000), o levantamento das necessidades de treinamento envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/conhecimento, habilidade e capacidade e do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. No estágio de treinamento e desenvolvimento, os objetivos são usados para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento, já a fase de avaliação envolve o uso de critérios e modelos que vão determinar se o programa atingiu seus objetivos.

Marras (2000) mostra que o levantamento de necessidades de treinamento engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existente entre o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores.

De acordo com Boog (1994), as execuções dos treinamentos devem ser cuidadas detalhadamente, isto é, os cuidados com a infra-estrutura e com a logística devem estar vivamente presentes, e programações custosas às vezes são prejudicadas por detalhes como: arrumação do local de treinamento, apresentação do material instrucional, conforto e organização de horários. Sendo que essa execução dependente de cinco fatores:

- 1) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização.
- 1) A qualidade do material de ensino de treinamento.
- 2) A colocação dos chefes e dirigentes da empresa.
- 3) A qualidade e preparo dos instrutores.
- 4) A qualidade dos aprendizes.

Tais fatores são essenciais, para o desenvolvimento adequado de um treinamento bem elaborado e que busca através do mesmo uma melhoria notável dentro da organização. Devem ser adaptados para cada tipo de empresa, porém o conteúdo do mesmo é também de suma importância para sua realização e eficácia, e o ministrando deve estar preparado e apto a realizar o treinamento, conseguindo transmitir claramente os conhecimentos e conceitos em questão.

Boog (1994) ainda diz que o conceito de Treinamento e Desenvolvimento quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Essa conceituação, ainda que simples, contém elementos essenciais que ao longo da história vêm tomando formas diferentes e sendo executado por atores diversos: é preciso saber o

que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados.

3. Metodologia

Trata-se de um estudo de caso exploratório e descritivo, que tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para fornecer critérios e compreensão, este modelo de pesquisa é caracterizado pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos (Malhotra, 1999).

O trabalho foi realizado com o objetivo de diagnosticar as principais necessidades dentre as variáveis contidas nos indicadores das tabelas que seguem na análise de resultados. Para a coleta e análise dos dados foi aplicada uma Pesquisa de Clima Organizacional proposta por Maximiano (1995) em todos os setores e colaboradores de uma pequena empresa que atua no setor automotivo, situada na cidade de Cravinhos, interior do Estado de São Paulo que produz, vende e exporta suas peças. Como forma de resposta à pesquisa, os colaboradores assinalaram os indicadores que apontavam os graus de satisfação ou insatisfação e fizeram comentários sobre os itens.

Este instrumento foi elaborado de acordo com o modelo de perfil de diagnóstico organizacional, que segundo Carvalho (1988) visa fornecer à unidade de treinamento um inventário geral e preliminar das principais variáveis macroestruturais da empresa. Segundo Manual de Treinamento e Desenvolvimento (1994, p. 152), como vantagens da aplicação de questionário tem-se: podem atingir grande número de pessoas, o custo é relativamente baixo, o tempo de pesquisa é bastante curto e os anônimos podem permitir livre expressão de idéias e sentimentos. Para resolver este problema foi também utilizado depoimento de alguns colaboradores para corroborar e ilustrar as respostas que seguem.

O preenchimento do questionário baseou-se em uma escala de satisfação do tipo Likert em 4 pontos, na qual 1 = Muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = satisfeito e 4 = Muito satisfeito, para análise dos dados optou-se por juntar as escalas de satisfação e de insatisfação. A intenção foi criar uma escala de distribuição forçada, para que a tendência central possa ser evitada. Para Gil (2001), a escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante favoráveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador. Apresenta, no entanto, diversas desvantagens. Sua elaboração é muito complexa e apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado. A análise dos dados foi realizada pela estatística descritiva simples através da frequência e porcentagem de resposta.

A pesquisa foi aplicada de forma individual para alguns colaboradores e em grupo para outros, pelo autor deste trabalho, onde o mesmo explicava a forma de preenchimento das respostas da pesquisa, auxiliando os colaboradores quando necessário. O perfil dos respondentes está relacionado a um total de 96 colaboradores, entre eles 80% homens e 20% mulheres, a maioria possui Ensino Médio Completo, no entanto a mão-de-obra encontrada na empresa não é altamente qualificada, muitos aprenderam o ofício na própria empresa.

As variáveis deste estudo foram: clareza na definição de objetivos; clareza na definição das atribuições; igualdade na distribuição de carga de trabalho; colaboração entre as unidades da organização; prestação de serviço aos clientes internos; distribuição do espaço físico e outros recursos; ritmo de trabalho; conduta dos chefes quanto à aceitação de opiniões, idéias e sugestões dos colaboradores; conduta dos chefes quanto à transmissão de informações para a equipe; administração de reuniões; quanto ao tempo, ata, resultados, etc; estruturação do processo decisório, quem decide, responsabilidades; processo de análise e avaliação de resultados; disponibilidade de informações para controle; utilização das informações de controle para

aprimoramento do desempenho; qualidade das relações humanas; colaboração da equipe em relação ao chefe; sentido de pertencer à organização; orgulho de trabalhar na empresa; interesse dos colegas pelo desempenho da empresa; conhecimento dos produtos e serviços da empresa; compatibilidade entre meu cargo e meus interesses e aptidões; oportunidades para aprender; imagem externa da empresa; plano de carreira; treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos; pontualidade no pagamento dos salários; competitividade dos salários e benefícios; premiação do desempenho.

4. Análise de resultados

Carvalho (1988) destaca que após o diagnóstico de necessidades, passa-se à prescrição de ações como vista em saná-las, ou seja, do planejamento das atividades de treinamento. Este é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar, com máxima eficácia possível o desenvolvimento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Os projetos e planos são os mais importantes.

Para uma melhor visualização da interpretação da análise dos resultados encontrados através da coleta de dados da pesquisa, a tabela 1 foi composta por todos os indicadores de satisfação utilizados para avaliar a pesquisa e neste caso está direcionada ao setor de aparelhos que apresenta os seguintes resultados:

	% Insatisfação	% Satisfação
INDICADORES		
Clareza na definição de objetivos	16,67	83,33
Clareza na definição das atribuições	16,67	83,33
Igualdade na distribuição de carga de trabalho	33,33	66,67
Colaboração entre as unidades da organização	50,00	50,00
Prestação de serviço aos clientes internos	33,33	66,67
Distribuição do espaço físico e outros recursos	0,00	83,33
Ritmo de trabalho	0,00	100,00
Conduta dos chefes quanto à aceitação de opiniões, idéias e sugestões dos colaboradores	33,33	66,67
Conduta dos chefes quanto à transmissão de informações para a equipe.	50,00	50,00
Administração de reuniões, quanto ao tempo, ata, resultados, etc.	66,67	33,33
Estruturação do processo decisório, quem decide, responsabilidades.	16,67	83,33
Processo de análise e avaliação de resultados.	33,33	66,67
Disponibilidade de informações para controle.	0,00	100,00
Utilização das informações de controle para aprimoramento do desempenho.	33,33	66,67
Qualidade das relações humanas.	16,67	83,33
Colaboração da equipe em relação ao chefe.	16,67	83,33
Sentido de pertencer à organização, orgulho de trabalhar na empresa.	16,67	83,33
Interesse dos colegas pelo desempenho da empresa.	33,33	66,67

Conhecimento dos produtos e serviços da empresa.	0,00	100,00
Compatibilidade entre meu cargo e meus interesses e aptidões	16,67	83,33
Oportunidades para aprender.	16,67	83,33
Imagem externa da empresa.	33,33	66,67
Plano de carreira.	33,33	66,67
Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos.	83,33	16,67
Pontualidade no pagamento dos salários.	16,67	83,33
Competitividade dos salários e benefícios.	66,67	33,33
Premiação do desempenho	100,00	-

Tabela 1: Setor Aparelho – indicadores de insatisfação

A satisfação está presente na maioria dos indicadores. Nota-se através da análise da tabela que neste setor, os graus de insatisfação concentram-se na administração de reuniões; treinamentos via empresa; competitividade dos salários e benefícios e premiação por desempenho. Acredita-se que através de uma política de treinamento eficiente pode-se solucionar parte das insatisfações e gerar motivação do pessoal, conscientizando os colaboradores de sua importância e crescimento da organização. Para resolver a questão salarial, torna-se importante fazer uma pesquisa salarial e depois fazer uma proposta corretiva para a empresa e montar um programa de premiação do desempenho.

O depoimento de um colaborador ilustra esta insatisfação:

“ A empresa deve investir no funcionário, incentivando-o através de premiações, oferecer oportunidade para seu crescimento, melhorias no ambiente de trabalho, fornecer uniforme completo, e implementar uma política de benefícios.”

Colaborador A

Os outros setores também foram avaliados e foram indicados os itens onde existe insatisfação dos colaboradores. Para tanto, considerou-se acima de 50% de concordância em relação à insatisfação destes itens. Os itens que não foram indicados significam que há uma satisfação total ou parcial, não sendo o foco de análise neste primeiro momento.

O setor de **ferramentaria** apresenta como resultado de insatisfação os indicadores: **Clareza na definição de objetivos (60%); Administração de reuniões, quanto ao tempo, ata, resultados, etc. (80%); Oportunidades para aprender (60%); Plano de carreira (40%); Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos (100%); Competitividade dos salários e benefícios (100%);e Premiação do desempenho (100%).**

Observa-se que para este setor que há satisfação com a maioria dos itens avaliados, embora os colaboradores apontem que se sentem “perdidos” em relação à definição de seus objetivos com a empresa. Este sentimento parece estar vinculado a falta de metas produtivas, conforme ilustrado em depoimento abaixo. Um alto grau de insatisfação aparece também no indicador referente à administração de reuniões, já citada anteriormente pelo setor de Aparelhos, no entanto para o setor de Ferramentaria o nível é superior ao já comentado. Este setor exige conhecimentos específicos para a operação dos serviços que são executados, portanto, alguns colaboradores não vêem oportunidades para aprender e enriquecer seus conhecimentos diante do serviço prestado. Já os indicadores relativos à política de treinamentos; salários e benefícios e premiação por desempenho obtiveram 100% de insatisfação, ou seja, os colaboradores deste setor encontram-se altamente insatisfeitos e conseqüentemente desmotivados e desinteressados em se

comprometer com a empresa. Segundo Chiavenato (2000), o treinamento tem por finalidade ajudar alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades para os empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requerida pela organização. O resultado da aplicação do treinamento concentra-se em profissionais qualificados e comprometidos com a empresa e zelam para o crescimento e desenvolvimento de seus setores. Neste sentido, montar treinamentos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores deste setor torna-se de suma importância, além de deixar claro quais são os objetivos da empresa e de se fazer uma pesquisa salarial e de se montar um programa de incentivos vinculados ao desempenho dos colaboradores. O depoimento de um colaborador ilustra a necessidade de objetivos no sentido de produtividade e metas a serem atingidas, além da necessidade de um plano de carreira inexistente hoje na empresa.

“Deve haver um plano de carreira para que seja avaliado o desempenho e as metas atingidas por cada colaborador.”

Colaborador B

O setor de **placas e reguladores** apresenta insatisfação com os seguintes indicadores: **Processo de análise e avaliação de resultados (55,6%)**; Disponibilidade de informações para controle (44,5%); Imagem externa da empresa (44,5%); **Plano de carreira (66,7%)**; **Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos (55,6%)**; Competitividade dos salários e benefícios (44,5%); **Premiação do desempenho (77,8%)**

Como nos setores anteriores há satisfação com grande número de itens. Para este setor os indicadores de insatisfação são diferentes dos já citados anteriormente, aqui alguns destacam o processo de análise e avaliação de resultados como ineficientes; também destacam o indicador plano de carreira, devido à empresa realmente não apresentar uma política definida para suas colaboradoras em geral relativas a esse indicador. E novamente foram citadas à falta de treinamentos proporcionados via empresa e uma política de premiação por desempenho.

Nota-se também que os graus de insatisfação são relativamente inferiores aos já apresentados, este setor, apesar de não gerar resultados financeiros significante para a empresa, apresenta em sua mão-de-obra colaboradores mais comprometidos e satisfeitos com a organização. Destaca-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com a competitividade de seus salários. Talvez estes colaboradores tenham noção de valores de mercado e apolítica salarial utilizada neste setor seja adequada ou equivalente ao mercado. O depoimento abaixo ilustra as necessidades do setor.

“A empresa pode melhorar se todos trabalharem com igualdade, receberem premiações por desempenho, adoção de uma política de benefícios, melhorias nas condições de trabalho.”

Colaborador C

Os resultados do **setor de estamparia** quanto à insatisfação: **Administração de reuniões, quanto ao tempo, ata, resultados, etc. (67%)**; Processo de análise e avaliação de resultados (33,5%); Conhecimento dos produtos e serviços da empresa (33,5%); **Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos (67%)**; **Competitividade dos salários e benefícios (50%)**; **Premiação do desempenho (100%)**.

Neste setor, como nos outros analisados, observa-se satisfação com a maioria dos itens. Apresenta-se em destaque o indicador de insatisfação quanto ao treinamento também já mencionado anteriormente, ou seja, pode-se diagnosticar um levantamento da necessidade de treinamentos que devem ser elaborados e executados na organização. Gil (2001), diz que através do DNT pode-se identificar as carências dos indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. A partir daí pode-se estudar medidas e

políticas a serem aplicadas também em relação a premiações. Também questionam a administrações de reuniões e os resultados destas. Em comentários realizados, alguns colaboradores colocaram que as reuniões não servem pra nada, uma vez que nenhuma ação é continuada após a reunião.

Para este setor o depoimento de um colaborador corrobora a necessidade latente de treinamentos profissionalizantes.

“Oferecer oportunidades para os funcionários através de cursos profissionalizantes.”

Colaborador D

Os indicadores de insatisfação para o **setor administrativo** são: Clareza na definição de objetivos (48%); Clareza na definição das atribuições (40%); **Igualdade na distribuição de carga de trabalho (56,5%); Colaboração entre as unidades da organização (53%); Prestação de serviço aos clientes internos (56,5%); Distribuição do espaço físico e outros recursos (78,3%);** Conduta dos chefes quanto à transmissão de informações para a equipe (30%); **Administração de reuniões, quanto ao tempo, ata, resultados, etc. (56,5%);** Estruturação do processo decisório, quem decide, responsabilidades (48%); **Processo de análise e avaliação de resultados (61%); Disponibilidade de informações para controle (70%); Utilização das informações de controle para aprimoramento do desempenho (66%); Interesse dos colegas pelo desempenho da empresa (61%);** Compatibilidade entre meu cargo e meus interesses e aptidões (30,5%); **Oportunidades para aprender (52%);** Imagem externa da empresa (35%); **Plano de carreira (61%); Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos (83%); Competitividade dos salários e benefícios (56,5%); Premiação do desempenho (78,5%).**

A tabela mostra uma maior diversidade de indicadores de insatisfação apontados por parte deste “grupo”. Vários são os itens que se aproximam dos 50% de concordância e por isto foram mantidos na tabela. Como se trata de diferentes culturas; níveis hierárquicos; competências e habilidades têm-se um leque ainda mais abrangente relacionado aos indicadores. No entanto, este grupo apresenta algumas curiosidades relativas à insatisfação como, distribuição do espaço físico e outros recursos; disponibilidade de informações para controle; interesse dos colegas pelo desempenho da empresa; além dos mais citados anteriormente pelos outros setores. Analisando esses dados, nota-se um problema relacionado à falta de comunicação interna eficiente, e a falta de investimento em infra-estrutura, além de haver a ausência de comprometimento de alguns membros da organização. De acordo com Chiavenato (1997), para alcançar a qualidade e a produtividade, as organizações precisam ser dotadas de participantes e motivadas no trabalho que executam, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Ou seja, devem ser elaborados projetos que resultem em atender as necessidades de mudança por parte deste grupo em especial, devido a várias decisões serem tomadas por estas pessoas. Um treinamento específico para o preparo de gestores torna-se necessário no setor administrativo. Treinamentos sobre liderança, trabalho em equipe, comunicação e de como gerir uma empresa são necessários a este setor, pois são os responsáveis pelo comando da empresa. Um colaborador ilustra algumas das necessidades no setor administrativo.

“Falta recursos em diversas áreas, a comunicação interna é precária, faltam alguns departamentos na empresa (Qualidade, Engenharia, Desenvolvimento).”

Colaborador E

Os resultados do **setor de produção** em relação ao grau de insatisfação são: **Colaboração entre as unidades da organização (50%);** Prestação de serviço aos clientes internos (40%); **Distribuição do espaço físico e outros recursos (60%);** Conduta dos chefes quanto à

aceitação de opiniões, idéias e sugestões dos colaboradores (55%); Conduta dos chefes quanto à transmissão de informações para a equipe (50%); Administração de reuniões, quanto ao tempo, ata, resultados, etc. (70%); Estruturação do processo decisório, quem decide, responsabilidades (45%); **Processo de análise e avaliação de resultados (55%); Disponibilidade de informações para controle (65%);** Utilização das informações de controle para aprimoramento do desempenho (45%); Treinamento e desenvolvimento proporcionados via empresa, tanto internos quanto externos (45%); **Competitividade dos salários e benefícios (50%); Premiação do desempenho (90%).**

Observa-se que há mais satisfação que insatisfação. Neste setor, as maiores insatisfações concentram-se na má distribuição do espaço físico; administração de reuniões; disponibilidade de informações para controle e, premiação por desempenho. As pessoas que trabalham neste setor em sua maioria aprenderam o ofício na própria empresa, o que acaba sendo um treinamento informal, mas observa-se que a satisfação neste item é de 55%, existe também aqui a necessidade de treinamentos formais. Quanto aos outros itens de insatisfação, cabe a empresa fazer uma pesquisa salarial, montar benefícios e premiações por desempenho. Observa-se neste setor também a necessidade de uma reorganização no desenho da linha de produção e uma melhor reorganização do espaço físico. Segundo a teoria apresentada no conteúdo deste trabalho, o profissional de gestão precisa assumir novas responsabilidades conceituais, técnicas e humanas para suprir as necessidades de seus colaboradores e, assim, despertar-lhes à motivação, pois ambos os fatores, a satisfação das necessidades e a motivação, comprometem toda produtividade e sucesso da organização. Há então, uma necessidade de se adequar tais teorias à realidade vivida pela empresa, principalmente no setor da Produção que é considerada o “coração” da organização. O depoimento de um colaborador ilustra estas necessidades.

“ A empresa deve oferecer palestras relacionadas ao manuseio e operações de equipamentos.

“ O crescimento profissional é desanimador, deveriam existir maiores oportunidades.”

“ Oferecer benefícios para se obter satisfação e motivação dos colaboradores.”

Colaboradores F,G e H

5. Considerações finais

Analisando a Pesquisa de um modo geral, as necessidades básicas são sempre as mesmas, todos os colaboradores gostariam de receber benefícios como forma de incentivo e motivação pelos serviços prestados à empresa. Melhorias no ambiente de trabalho, como ventilação, piso, instrumentos e ferramentas de trabalho, cadeiras, entre outros devem ser estudados por parte da empresa, visando uma melhor contribuição por parte do colaborador para o desenvolvimento do seu trabalho. Conforme Honório, Marques & Melo (2001), a produtividade será muito maior quando as pessoas se envolvem psicologicamente com o trabalho, forem valorizadas e reconhecidas pelo que fazem, tiverem possibilidade de crescimento na carreira, participarem de fóruns de comunicação para a tomada de decisão que as afetam, usufruírem políticas distintas de benefícios e, acima de tudo, forem tratadas com respeito e consideração.

Há a necessidade também, de juntamente com cada encarregado ou responsável pelo setor, montar treinamentos vinculados com os setores dos mesmos, o treinamento significava anteriormente educação especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição de habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. Os colaboradores acreditam na empresa, porém aguardam melhorias visíveis. Além do mais, o treinamento é uma forma de motivar as pessoas, pois sentem-se valorizadas pela empresa e mais capacitadas para responderem aos anseios de seus chefes.

Nota-se que algumas pessoas entenderam o indicador “plano de carreira” como seu próprio interesse em fazer carreira na empresa, pois a empresa não dispõe do mesmo. Seria interessante montar um plano de carreira juntamente com a avaliação do desempenho dos colaboradores e com um sistema de remuneração estratégico, vinculando desempenho, produtividade, benefícios e plano de carreira, assim os colaboradores teriam uma visão ampla de onde poderiam chegar na empresa. Uma das possibilidades é o Sistema de Remuneração e Carreira por Habilidades e Competências que a empresa poderia pensar em implantar em médio prazo, pois em curto prazo necessita sistematizar programas de treinamentos, reorganizar seu espaço físico, montar um sistema de avaliação de desempenho que contemple o cumprimento de metas de produtividade para então formatar um sistema de remuneração estratégico.

Pode-se então concluir, que após análise da pesquisa, deve-se:

- Definir rapidamente uma política de benefícios por parte da empresa.
- Montar e executar treinamentos necessários para cada setor.
- Fazer melhorias, por menores que sejam, nas condições e ambiente de trabalho.
- Verificar se cada encarregado está apto para exercer o seu cargo, onde caso não esteja, incentivá-lo a buscar o conhecimento preciso.
- Treinamentos, entre eles liderança, organização de tempo entre outros, voltados para o perfil de profissionais, conduta, como se portar no dia a dia, atitudes, mostrando a importância que este têm para a empresa e a necessidade do seu bom relacionamento com os colegas de trabalho (gerentes, encarregados, assistentes e auxiliares).
- Elaborar uma estratégia eficiente para a administração de reuniões, e execução de reuniões periódicas com cada setor.
- Montar um sistema de avaliação do desempenho por produtividade e metas e sistematizar uma premiação por desempenho.
- Montar um sistema de remuneração estratégica com base em habilidades e competências, conciliando com o plano de carreira.

Perspectivas: se a empresa implementar uma política salarial, de benefícios e de melhorias, ocasionaria um aumento do desenvolvimento e satisfação do pessoal em relação à empresa.

Inicialmente foram esquematizados planos de treinamentos para as áreas avaliadas, incluindo desde treinamentos sobre cálculos, pois muitos têm dificuldade em utilizar medidas como polegadas, utilização de equipamentos como micrômetros, entre outros equipamentos. Falta agora a implantação destes treinamentos. O material já foi confeccionado e as turmas já estão organizadas, falta apenas o início dos treinamentos.

De acordo com Chiavenato (1997), pesquisas revelam que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas no trabalho que executam, assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender o cliente externo não se pode esquecer do cliente interno, que significa satisfazer seus funcionários, que são responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Acredita-se que com o início dos treinamentos a motivação e satisfação com estes itens serão atendidas parcialmente e com a elaboração de novos projetos com base neste diagnóstico a empresa terá condições de uma melhoria contínua. Dentre os desafios nas relações de trabalho, encontram-se os aspectos relacionados com a atender a expectativa de seu cliente interno e externo. Em relação ao cliente interno, deve-se lembrar que é ele o responsável pela produção e qualidade de produtos e serviços na empresa e, portanto deve ser tratado com todo respeito conciliando as expectativas da empresa com as dos colaboradores, buscando assim uma parceria, uma relação ganha-ganha, pois a empresa só poderá melhorar benefícios e salários se melhorar

também seus retornos financeiros, como por exemplo, o aumento da produtividade e a diminuição de seus custos.

Os objetivos deste trabalho foram plenamente atendidos, pois além do diagnóstico das necessidades da empresa, incluindo as necessidades de treinamentos levantadas junto aos setores, este trabalho já teve parte de seus resultados implantados, pois após a entrega do material diagnosticado através da análise da pesquisa, este foi estudado pela direção da empresa e dois pontos foram imediatamente implantados, um deles foi a adoção de uma benefício, a cesta básica, que foi implantada de uma maneira muito particular, representantes dos setores foram convocados para serem integrantes de um grupo chamado de RH no chão de fábrica e juntamente com o setor administrativo da empresa decidiram pela implantação do benefício “cesta básica” através da compra de produtos em supermercados credenciados, onde todas as normas foram decididas pelos próprios colaboradores. Atualmente esta sendo elaborado um cronograma de treinamentos que será voltado para os colaboradores com intuito de qualificar e profissionalizar a mão-de-obra da empresa. Os primeiros treinamentos já estão sendo executados, com visível satisfação dos colaboradores e estão sendo administrados internamente, valorizando os profissionais mais qualificados, com o apoio do RH para a formatação e confecção do material. Este projeto está começando a ser desenvolvido pela empresa, sendo este procedimento o primeiro passo dado por parte da diretoria.

6. Referências bibliográficas

- BASTOS, Octávio P.M. **Diagnóstico e Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento: Processo de treinamento e desenvolvimento.** In: BOOG, G.G. (coordenação). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Ed: compacta, 6ª ed.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DARTIGUES, André. **O que é a fenomenologia.** 3ªed. São Paulo: Editora Moraes,1992.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos** 2ª ed. Trad. Cecília Leão. São Paulo: Pretence Hall, 2003.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 3ªed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HONÓRIO, L. C.; MARQUES, A. L.; MELO M. **Qualidade de Vida no Trabalho em uma Micro Empresa do Comércio Varejista.** São Paulo: Pioneira, 1996.
- MACIAN, L.M. **Talento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1987.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Amaru. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.